第５章　出産復帰の仕方、働き方、昇進見込みとモチベーション

本章では、301 人以上の企業に勤務する有子女性の出産前後の働き方が、現在の賃金やモチベーションに与える影響を考察する。この章は 54 歳以下に限定して分析する。これは、出産をめぐる企業の制度が急速に変化していること、および、2 章図表 2－31 で示したように、55 歳以上となると子どもの年齢が大幅に上がるためである。

次節では、301 人以上の企業に正社員として勤務する有子女性は出産期をどのように乗り越えたのか、そのことは賃金や昇進意欲にどのような影響を与えているのか、年齢階級やコース別人事による差について概観する。

その上で、第 2 節では、育児休業復帰時期の支援の有無とモチベーションを見ていく。また第 3 節は、育児休業復帰時の短時間勤務の利用や他の制度利用、復帰時の上司からの仕事の与えられ方とモチベーションを見ていく。第 4 節は女性のモチベーションを下げる暗黙の低い昇進見込みについて述べる。

１．301 人以上の企業に勤務する有子正社員女性の出産と仕事の両立

（１）初職継続と転職 ― 約半数は出産後に現職に入職

大企業で子どもを持ち正社員として働く女性たちは、そもそもどのような女性たちだろうか。大企業の中途採用の入口は狭いため、調査対象者は卒業後に得た初職を継続した者が多いと想像したが、予想外に回答者の半数は他企業で正社員経験がある中途採用者だった。また末子出産後にいったん無職経験があり、その後 301 人以上の企業規模に正社員として再就職した者も 28%いた。

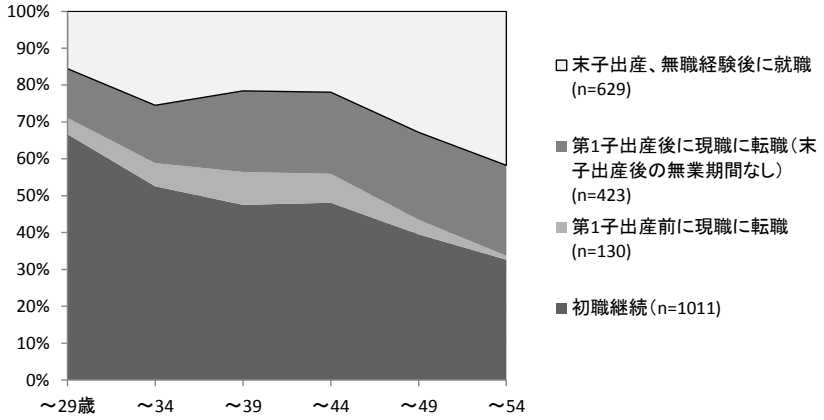
「初職」は SSM（社会階層と社会移動全国調査）で古くから調査されている。これは、親の職業・教育が本人の教育に影響し、親の職業・教育と本人の教育が本人の「初職」に影響し、親の職業・教育と本人の教育・「初職」が本人の「現職」に影響するという、社会学の地位達成モデルがベースにあったからだろう。しかし、経済学は一般にはさほど「初職」に関心を払ってこなかった。個人はよりよい仕事とのマッチを求めて移動し、より良いマッチを達成すると考えるからである。非正規雇用が拡大する中で、初職に「非正規」に陥るとなかなか抜け出せないという日本の労働市場の特徴を多くの研究が明らかにするようになり（たとえば黒澤・玄田(2001)、太田(2010)、永瀬・水落(2011)など）、官庁統計である『就業構造基本統計調査』も平成 19 年から初職を調査するようになった。日本の女性については、学卒時に「正社員比率」がもっとも高く、その後は低下する一方であることが知られている（たとえば、お茶の水女子大学　近未来の課題解決を目指した実証的社会科学事業「ジェンダー格差センシティブな働き方と生活の調和」(2011)）。しかし現実には、大企業に勤務する正社員女性が、良い仕事のマッチを求めて移動できているとすればそれは新しい発見でもある。

まず「初職継続者」を他企業に正社員としての勤務経験のない者、かつ末子出産後に初職に就いた者を除くと定義した(1) 。その上で、履歴に関するいくつかの設問を利用し、現在の仕事と出産との関係について就業パターンを分類した。具体的には、「初職継続者」以外は、「末子出産後に無職経験を経て現職についた者」と、そうした無職期間が無い者である。後者は、第 1 子の出産年齢と転職年齢とから、「第 1 子出産前に現職に転職した者」、

「第１子出産後に現職に転職した者」に分け、結果として図表 5－1 のように４つのパターンを作成した(2)。

初職継続者は、若いほど多いが、30 歳代になるとすでに大企業勤務の有子正社員女性の 5 割程度に落ちている。また転職者（で末子出産後の無職経験がない者）が 2 割程度いるが、出産後に現職に就いた者がほとんどであった。末子出産の後無職経験を経て現職に就いた者も 3 割程度いる。これは年齢階級が高い者ほど多い。年齢が高い層ほど「育児休業制度」がなかったため、また子どもを持ったら離職することが当然といった社会的な雰囲気も強かったため、いったん離職した者が多いのではないかと考えられる。

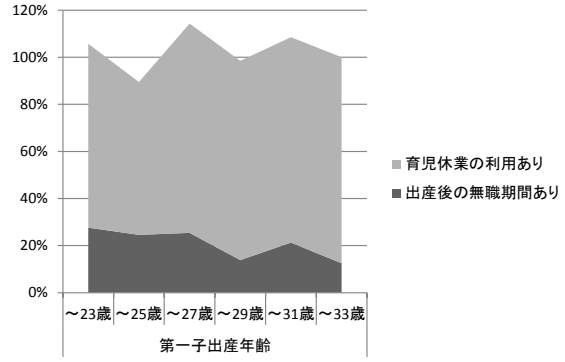
図表 5－1 大企業正社員女性の出産と就業のパターン



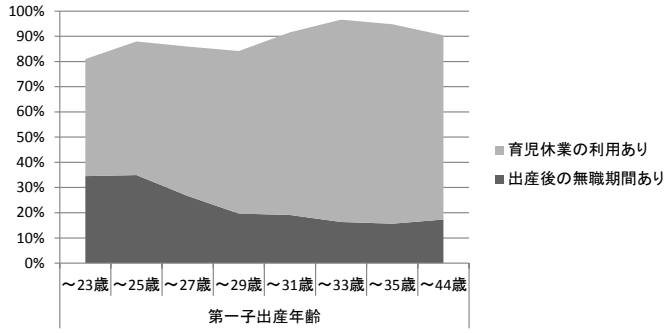
図表 5－2 から図表 5－4 は、末子（子どもが 1 人の場合は第 1 子）の出産年齢と就業の関係を３つの年齢階級別にみたものである。これは末子について育児休業の利用をしたかどうかという設問と、末子出産後に無職の期間があるかどうかという設問とを足しあげたものである。このため、両者は必ずしも排他的ではない。34 歳以下では足すと 100％を超えるケースが散見されるのは、育児休業をとってから離職する者がいるためである（そうした者は後述のとおり全体の 8％である)。また 35 歳以上では足しても 100％に及ばないのは、育児休業を利用せず産休明け復帰をした者が多いからと思われる。

35 歳～44 歳、45 歳から 54 歳では、早い年齢での出産ほど、育児休業の利用が少なく、出産後に無職経験がある者が多い。これは時代が古い出産ほど育児休業制度が普及しておらず、産休明け復帰が多かったことや、また若い年齢で出産する者ほど、一般には仕事への定着が低く、離職が多くなることを反映したものと考えられる。同じ年齢階級層でも第１子の出産年齢が上がると育児休業の利用が増え、また出産離職も減っている。34 歳以下では育児休業の利用が大幅に増え、出産後の無職経験は減っている。これは若い層で育児休業が普及したということが大きいが、同時に、正社員以外の働き方が増え、出産後に無職経験のある者は、正社員に戻れていないことも大きいのではないかと考えられる。

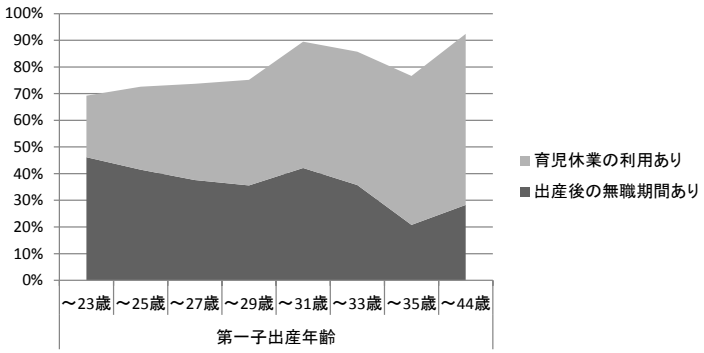
図表 5－2　末子の出産と就業（34 歳以下）



図表 5－3　末子の出産と就業（35～44 歳以下）



図表 5－4　末子の出産と就業（45～54 歳以下）



図表 5－5 は、初職継続者の割合を企業規模別、コース別人事を軸にみたものである。下段の「合計」欄は、企業規模による差を示すが、企業規模が大きいほど初職継続が多いことがわかる。たとえば 301 人から 1000 人規模の企業の 39%に対して 1001 人から 2000 人では 46%と企業規模が大きくなるほど増え、10001 人以上規模の企業では 50%が初職継続者である。またコース別では特に「総合職」に初職継続が高く 59%をしめる。その中でも 10001 人以上の規模の企業では、「総合職」の 73%が初職継続である。つまり大企業に働く総合職ではもっとも初職継続者の割合が高い。

他方「専門職」は他企業経験者が 64.1%と多数であり、「コース別なし」の企業でも他企業経験者が半数を超える。この調査は WEB 調査であるので、日本全体を表象しているわけではないものの、大企業の「総合職」に限れば中途採用はかなり少ないが、それ以外では有子女性の大企業への中途採用が一定程度行われていることがわかる。

図表 5-5　初職継続者の割合

	301人～1,000人	1,001人～2,000人	2,001人～5,000人	5,001人～10,000人	10,001人以上	計
総合職(n=348)	49%	59%	52%	51%	73%	59%
準総合職(n=106)	36%	50%	72%	85%	61%	58%
一般職(n=507)	42%	62%	43%	52%	45%	47%
専門職(n=156)	37%	38%	33%	50%	22%	34%
コース別なし(n=1146)	37%	36%	43%	41%	46%	40%
合計	39%	46%	46%	48%	50%	45%

続いて末子出産後の「無職経験」をコース別にみると、図表 5-6 のとおり、出産後にいったんの無職経験があり正社員として就職した者は、ここでも、「総合職」、「準総合職」ではもっとも低い 15%である。それ以外ではやや増え、「一般職」では 32%、「専門職」で 29%、「コース別なし」で 31%である。企業規模別にみると、出産後の無職経験のある者の「総合職」への中途採用は 10001 人以上企業では 7%と特段に低く、無職経験がある者の、大企業・「総合職」への入職が容易ではないことがわかる。しかし「一般職」や「専門職」、「コース別なし」の採用についてみれば、企業規模別の差はさほど見られない。たとえば「一般職」の回答者の属性をみると、企業規 5001 人以上ではその 3 人に 1 人は出産後無職経験のある有子女性が中途採用されている。

図表 5-6　末子出産後の無職経験の有無

	301人～1,000人	1,001人～2,000	2,001人～5,000	5,001人～10,000	10,001人以上	計
総合職(n=348)	18%	20%	21%	17%	7%	15%
準総合職(n=106)	18%	19%	11%	8%	16%	15%
一般職(n=507)	33%	14%	24%	35%	39%	32%
専門職(n=156)	20%	38%	44%	25%	35%	29%
コース別なし(n=1146)	31%	33%	28%	26%	33%	31%
合計	29%	26%	26%	26%	29%	28%

図表には示さないが「コース別」に年齢階級別の違いを確認してみると、たとえば「一般職」については、企業規模 10001 人以上において、25-34 歳層では特に初職継続者割合は 28%と低く、中途採用がとりわけ高いものとなっていた。2008 年のパートタイム労働法の改正により、職務内容、人材活用、契約期間等の面で通常の労働者と同視すべき労働者の「均衡待遇」が謳われたことに付随して雇用慣行を見直す企業は大企業に多く、派遣や契約社員から正社員転換をする企業が複数みられたことがエピソードとして知られている。このような一時的な要素によるものかもしれない。しかし年齢階級で分けるとサンプル数も少なくなるためあまり明確なことはわからない。

いずれにせよ、「総合職」、準総合職では、初職継続者が 6 割を占めることから、大企業に女性が正社員として中途採用されることは難しい、というわれわれの想像がある程度補強される。しかし他方では、それ以外の働き方では、出産無職経験のある正社員も 3 割を占め、思いの外に中途採用があることを示す結果でもあった。

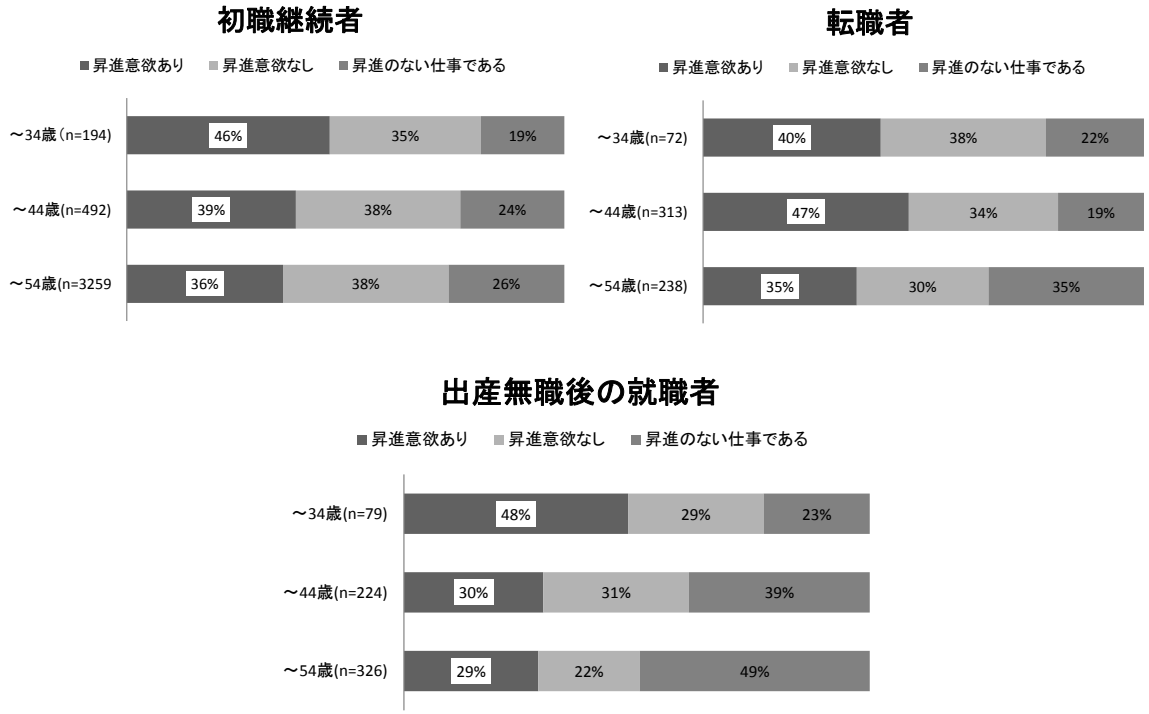
（２）初職継続、転職、再就職と昇進意欲―初職継続者の昇進意欲が特に高くはない

転職者の多くは、出産後に現職に就いていることがわかったので、以下では、「第１子出産前に現職に転職した者」と「第１子出産後に現職に転職した者」を「転職者」としてまとめ、4 パターンではなく、「初職継続者」、「転職者」、「末子出産無職後の就職者」の 3 パターンに分けて、昇進意欲をみることにする。

仮説としては、日本では、勤続年数が賃金に与える影響は、米国よりも大きいことが知られている。すなわち、外部経験よりも、企業内部の経験を重視する雇用慣行があり、離職を抑制するような賃金構造があることが指摘されてきた。とすれば、当然、初職継続者を優先するような競争条件があり、初職継続者の昇進意欲がもっとも高いのではないかと考えた。

図表 5－7 はこの 3 つの区分に分け、年齢階層別に昇進意欲がある者の比率をみたものである。結果は予想とはかなり異なるものであった。まずどの場合も、年齢が若い方が昇進意欲が高い。次に、いったん無職を経験した場合には、「昇進意欲」以前に、「昇進のない仕事」に就いていると理解している者が大幅に増えている。そのため「昇進意欲あり」という数字を見れば、初職継続者に意欲は特段には低くないように見えるが（たとえば 35－44 歳層では昇進意欲ありは初職継続者で 39%、転職者で 47%、出産離職経験者で 30%）、それは、「昇進がない仕事」と回答した者が少ないことが大きい。逆に「昇進意欲なし」と回答した割合に注目すると、同じ年齢層で、「昇進意欲なし」は、初職継続者で 38%であり、転職者の 34%、出産離職経験者の 31%よりもやや高いことがわかる。

図表 5-7　初職継続、転職、無職経験と、年齢階級別にみた昇進意欲ありの割合



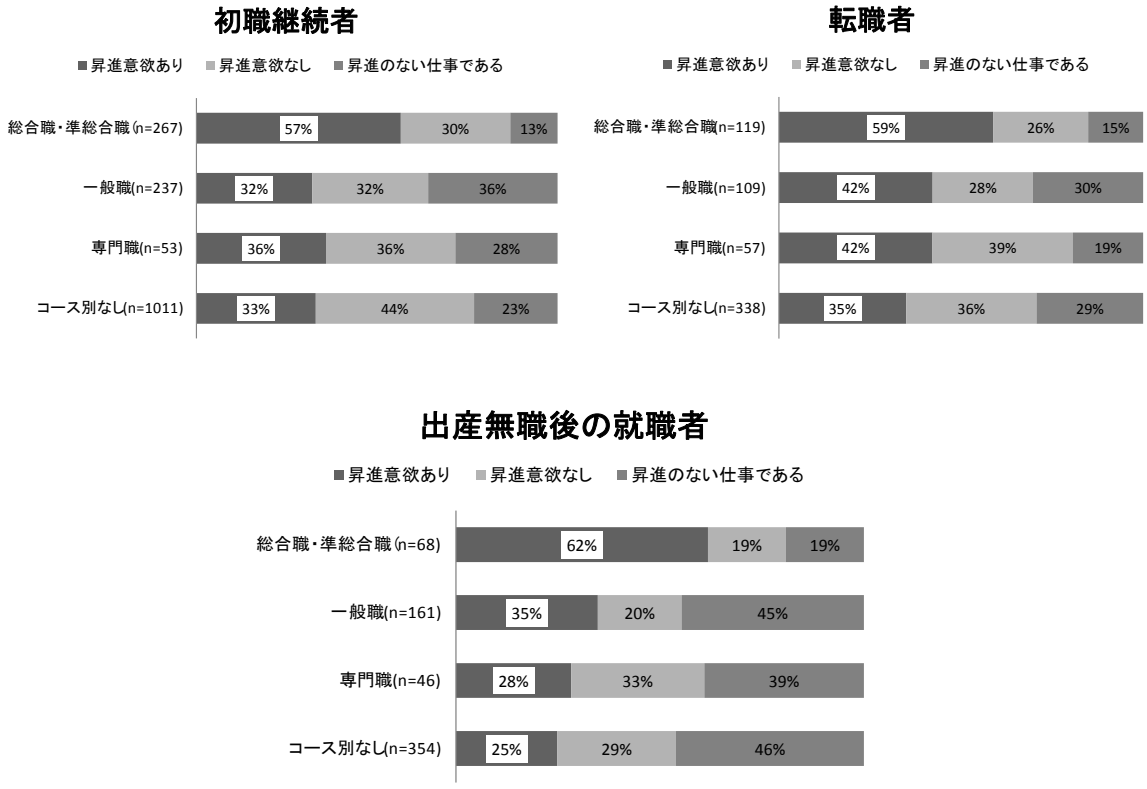
続いて図表 5－8 は、コース別にみたものである。「準総合職」は人数が少ないため、「総合職」と合わせた。

まず、「総合職、準総合職」は、昇進意欲ありが 6 割前後と高いものとなっている。これは初職継続者でも、中途採用者であっても、出産離職経験があっても変わらず、常に高い。

一方、ここでも出産の後の無職経験者は、総合職以外では、4 割からそれ以上が「昇進がない仕事」に就いていると回答しており、昇進機会が与えられていないと認識している者が多い。

次に初職継続者の、昇進意欲あり、昇進意欲なしだけを対比すると、「コース別なし」では、「昇進意欲あり」が 33%に対して「昇進意欲なし」は 44%、「専門職」では同じく 36%に対して 36%、「一般職」では 32%に対して 32%である。つまり初職継続者については、「昇進のない仕事」と回答した割合が低い分だけ、むしろ「昇進意欲なし」の回答が相対的に高いものとなっている。なお「一般職」は、初職継続者であっても 36%と 3 人に 1 人がそもそも「昇進のない仕事」であると回答している。これらの、「初職継続者」の元気のない結果は、日本の大企業は、潜在的に能力の高い従業員を長期雇用し、育てているという一般的な理解に反する結果である。

図表 5-8　初職継続、転職、無職経験と、コース別にみた昇進意欲ありの割合



一般職の初職継続者の昇進意欲が低いのは、意欲が高い者が、「総合職」や「準総合職」にコースに転換しているからではないかと考え、コース転換実績を見たところ（図表 5-9）、コース別人事がある企業に勤務している者のうち、現在の勤務先でコース転換をしたという者は全体の 2 割と比較的高い数字であった。特に「準総合職」はコース転換した者が 44%、

ついで「総合職」が 24%と高い割合であり、内部で転換した者が多いと想像される。また「昇進意欲がある者の割合」をみると、現在の「一般職」についても、コース転換ありの者の昇進意欲がそうでない者よりも有意に高く、「準総合職」でも 10%水準で有意に高かった。なおコース転換経験は初職継続者に多いかと思ったが、そういった傾向はなく、「総合職」、「一般職」については、転職者の方が有意に高いものであった（図表 5-9 右側）。

図表 5-9 コース別にみたコース転換実績と昇進意欲

	コース転換をした経験の有無			昇進意欲がある者の割合			コース転換経験ありの割合	
	コース転換あり	コース転換なし	計	コース転換あり	コース転換なし	計	初職継続者	それ以外
総合職	24%	76%	100%	68%	60%	62%	15% ***	37%
準総合職	44%	56%	100%	53% *	39%	45%	43%	47%
一般職	16%	84%	100%	53% ***	32%	35%	11% ***	21%
専門職	12%	88%	100%	56%	33%	36%	11%	12%
計	20%	80%	100%	59%	41%	44%	16%	25%
サンプル数	216	820	1,036	228	889	1,117	557	560

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

（注）コース別なしは集計からのぞかれている

つまり女性についてみれば、はじめに勤務した企業にとどまり続けた者の昇進意欲が特段に高いという結果は見いだされなかった。それは、そもそも昇進を前提とした育成や配置が行われていないからかもしれない。「一般職」や「コース別なし」は、それぞれ初職継続者が半数、4 割を占め（図表 5-5）、「一般職」はコース転換なしが 84%と多数をしめる（図表 5-9）。コース転換なしで働き続ける「一般職」女性の昇進意欲は、「一般職」にコース転換した者に比べても統計的に有意に昇進意欲が低い（図表 5-9）。

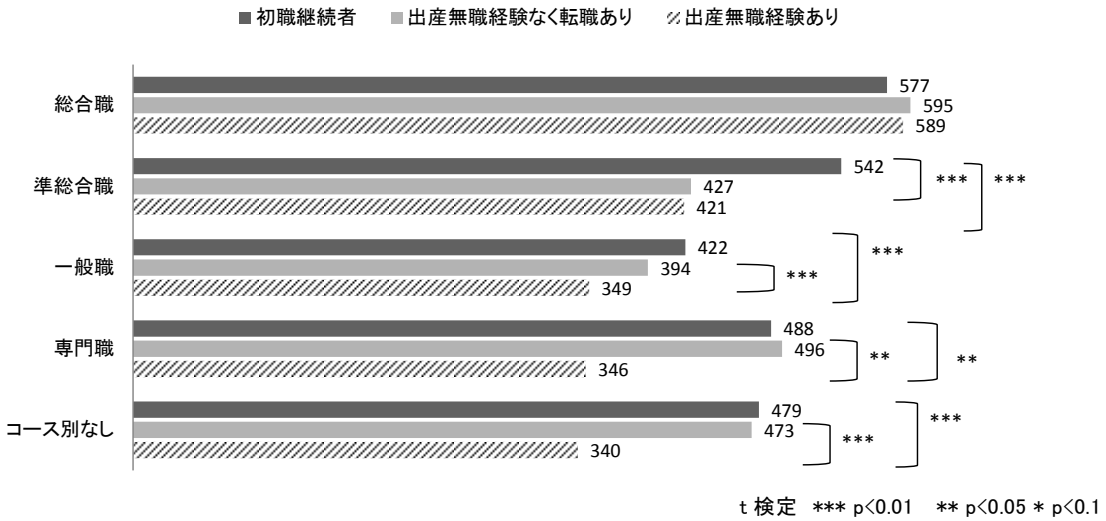
「一般職」、「コース別なし」などで初職から現在まで長期雇用される女性の働き方は、女性の昇進意欲を引き下げてしまうか、あるいは昇進意欲が低い者を引き付けてしまうような雇用区分となっている可能性が高い。また別の見方をすれば、初職継続者として育てずとも、意欲ある有子女性が、中途採用という方法で十分に採用できているという言い方もできる。

（３）初職継続、転職、再就職と賃金―再就職者の低い賃金

続いて、賃金への影響をみる。ここでも「初職継続者」、「転職者」、「末子出産無職後の就職者」の３パターンに分けて、平均年収とコース別構成に占める割合をみた（図表 5-10）。初職継続者と転職経験はあるが出産後の無職期間なしの者を比較すると、転職経験そのものは有意な年収差をもたらしていない（準総合職のみ統計的に 1%水準で有意な差があった）。一方、出産後の無職期間があることは、初職継続者、あるいは転職者と比べても、「一般職」、「コース別なし」では有意水準 1%、「専門職」では有意水準 5%で統計的に有意な差をもたらしていた。なお「総合職」はすべてのケースで統計的な差はなかったので、「総

合職」に採用された場合には、中途採用であろうとなかろうと同等の賃金が支払われているとみて良い。「準総合職」は、転職者と出産後無職経験者とでは統計的に有意な差はなく、初職継続者とそれ以外とでは有意な差があった。なお「一般職」、「専門職」、「コース別なし」の場合は、3 人に 1 人が出産離職後の中途採用という形で正社員の仕事についている点で、もっとも出産離職者の入職が容易である。しかしそうした者は内部昇進者よりも統計的に有意に賃金が低く支払われていた。

図表 5-10　コース別にみた初職継続者、転職、無職経験別平均年収（万円）と構成比



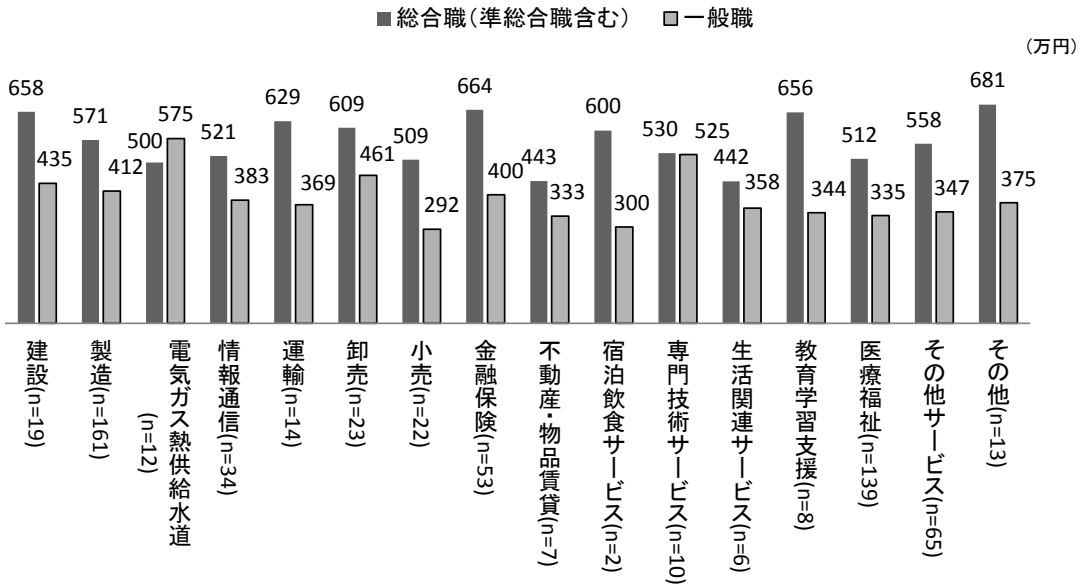
t 検定　*** p<0.01　** p<0.05 * p<0.1

	コース内の構成比		
	初職継続者	出産無職経験なく転職あり	出産無職経験あり
総合職	59%	26%	15%
準総合職	59%	27%	14%
一般職	46%	22%	32%
専門職	34%	38%	27%
コース別なし	40%	30%	30%
合計	960	598	588

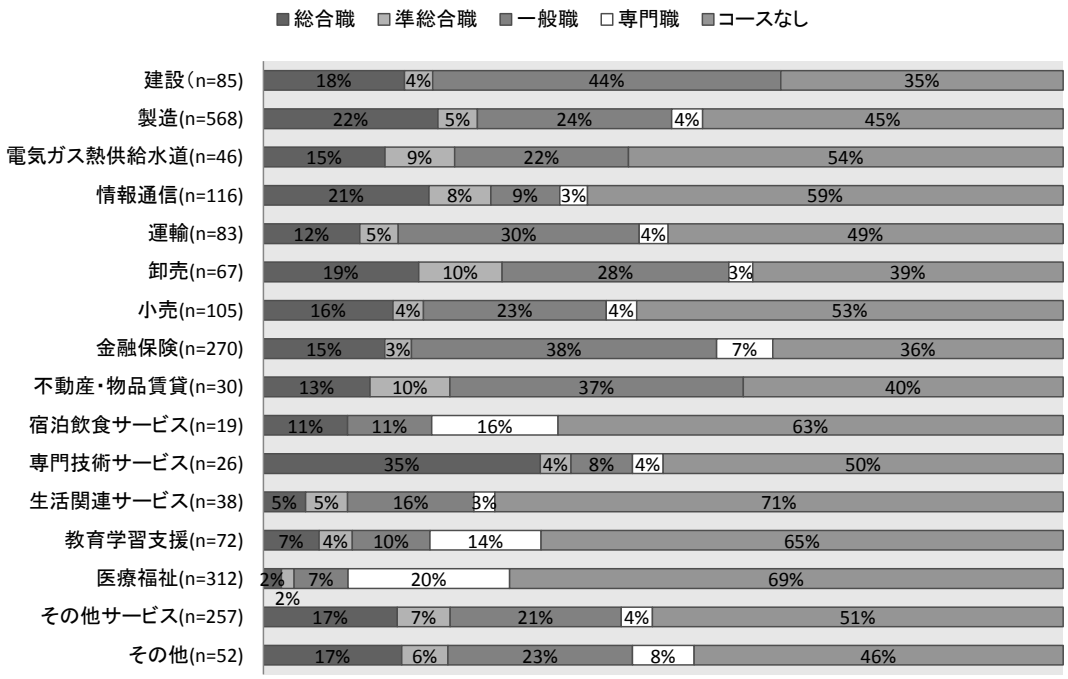
近年、出産後も仕事が続けやすいという点で「一般職」という働き方を新卒女性が見直しつつあるとも言われている。しかし「総合職」と比べてどの程度の賃金差があるかはあまり知られていない。

図表 5-11 は、「総合職（準総合職含む）」と「一般職」の平均年収を産業別に示したものである。「総合職（準総合職含む）」と「一般職」の年収差はかなり大きい。一般職の多い産業を拾ってみると、たとえば金融保険業では、「一般職」の平均賃金は 400 万円だが、「総合職」では 664 万円であり、建設業では、一般職 435 万円に対して総合職 658 万円、卸売りも一般職 461 万円に対して総合職 609 万円である。これらの大きい年収差から、「一般職」に女性が多く、「総合職」に男性が多いことが、日本の男女格差の大きい原因となっていることが容易に想像される。もっとも図表 5-12 に示したように、どの産業も「コース別なし」の割合が高い。

図表 5-11　総合職と一般職の産業別にみた平均年収



図表 5-12　産業別にみたコース別人事採用者の構成割合

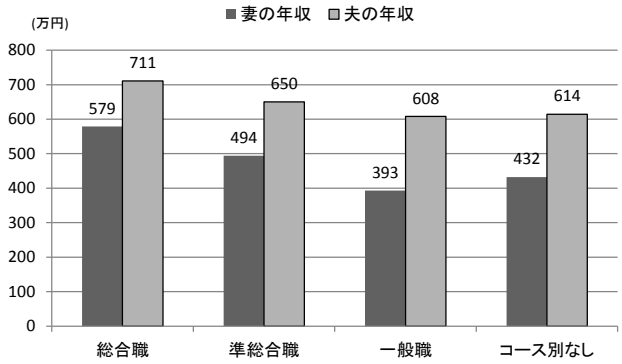


一方、女性たちの夫の平均年収をみると、図表 5-13 のとおり、明らかにすべてのコースで妻よりも平均的に高いものとなっている。夫の年収を 100 とすると「総合職」の妻の年収平均は 81、「準総合職」の妻は 76、「一般職」の妻は 65、「専門職」の妻は 79、「コース別なし」の妻は 70 である。

夫よりも妻の年収が多いカップルもいるが、その割合は全体の 11%である。夫より妻の

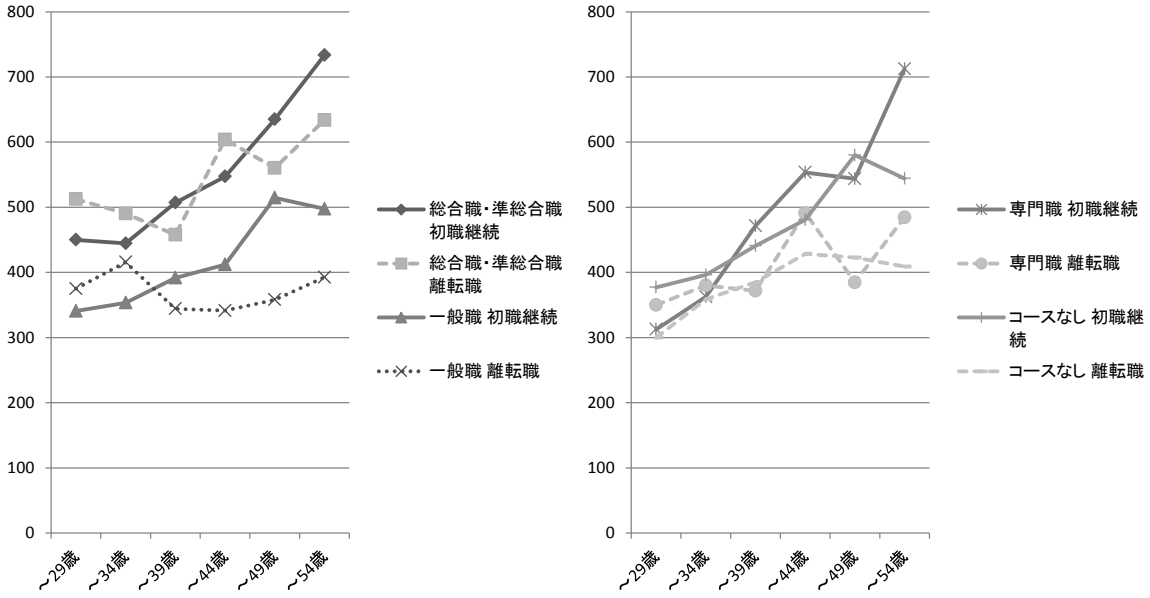
年収が高い割合は妻の年収が 500 万円未満だと 14%、500-700 万円未満で 18%、700―1000 万未満で 29%である。1000 万を超えると、大きく上昇していき、妻の年収が 1000 万以上 1200 万未満では、34%、1200 万以上 1500 万未満では 39%、1500 万以上では 56%と、妻が夫より高い年収を得ている割合が大幅に増える。しかし妻の年収が 1000 万以上の回答者は、回答者の 3.3%に過ぎなかった。

図表 5-13　妻の雇用コース別にみた夫と妻の平均年収



改めて、年齢階級別の平均年収を見ると、「総合職」と「一般職」では 34 歳までの離転職者が、初職継続者と比べて平均年収が高い。しかし 45～54 歳層になると、どのコースを見ても、初職継続者の平均年収が離転職経験者を上回っており、「標準労働者」の賃金が、年齢階級平均よりも常に高いという『賃金構造基本統計調査』で見慣れた結果が示される(3)。

図表 5-14　コース別にみた初職継続者と離転職者の平均年収



図表 5-7、5-8 では、初職継続者の昇進意欲が特段に高くないことを示したが、45-54 歳層になると、どのコースについても、例外なく初職継続者の平均年収が平均的に高いのはどういうことだろうか。そこで再度、改めて年齢階層別に区切り、コース別に、初職継続、

離転職者別の昇進意欲を見ると(図表 5-15)、34 歳層まで、また場合によっては 45 歳層までは転職者の方が初職継続者よりも昇進意欲が高いケースが少なくなかった。34 歳層までは、賃金面でみても、総合職、一般職では転職者の方の年収が平均的に高いことも呼応しており、より良い仕事を求めての転職が起きていることが示唆される。

その後、加齢とともに、「総合職・準総合職」以外の初職継続者、特に「一般職」の昇進意欲が大きく下がっていくことが目につく。「総合職・準総合職」は「一般職」で意欲が高い者が転換した者が含まれているが、昇進意欲は高い。しかしそれ以外の雇用区分では、加齢とともに女性の昇進意欲が、特に初職継続者について大幅に下がっていくのは、一部は意欲ある者がコース転換したという理由で説明できる。しかしながら「コース区分なし」でも初職継続者で特に下がっていくことをみると、そもそも「総合職」以外については、昇進を前提としていないことが、さまざまな場面で長年に渡って暗黙に示され続けてきた結果、そうした暗黙のルールに女性が適応しているから、初職継続をするほど、意欲が下がっているとみて良いのかもしれない。この点は改めて４節で検討する。

なお、図表 5 - 16 はコース別、年齢階級別に「昇進したくない理由」をみたところ、責任が重くなる、長時間労働になる、仕事と家庭の両立が難しそうだからという理由が多く、コース別に大きい差があるようには見受けられなかった。図表 5-17 は、コース別、年齢階級別にみた「昇進したい理由」である。ここでは 45－54 歳層になると、総合職・準総合職については、「仕事の権限が増える」、「やりたいことができるようになる」、「マネジメントに興味がある」と仕事のやりがいを求める内的な報酬意図が高いのに対して、それ以外では「給料が増える」という外的な報酬意図が高い点に違いがみられた。

図表 5-15　コース別にみた初職継続者と転職者の昇進意欲ありの割合

	初職継続			転職			出産無職後就職		
	～34歳	35～44歳	45～54歳	～34歳	35～44歳	45～54歳	～34歳	35～44歳	45～54歳
総合職・準総合職	61%	49%	65%	72%	58%	55%	76%	50%	61%
一般職	56%	30%	19%	43%	45%	35%	65%	31%	28%
専門職	25%	50%	27%	40%	52%	33%	0%	28%	33%
コース別なし	39%	36%	24%	23%	43%	29%	25%	27%	23%
合計	46%	39%	36%	40%	47%	35%	48%	30%	29%
サンプル数	194	492	325	72	313	238	79	224	326

図表 5－16　コース別にみた昇進したくない理由

	一般職			コース区分なし			総合職・準総合職		
	34歳以下	35－44歳	45－54歳	34歳以下	35－44歳	45－54歳	34歳以下	35－44歳	45－54歳
責任が重くなるから	76%	72%	49%	68%	62%	68%	67%	49%	68%
長時間労働になるから	62%	63%	51%	37%	43%	37%	57%	60%	32%
仕事と家庭の両立が難しそうだから	57%	60%	27%	58%	45%	32%	48%	47%	45%
今のままで特に不満がないから	29%	25%	27%	23%	25%	27%	24%	15%	10%
上司の働き方が魅力的でないから	10%	22%	18%	10%	15%	16%	5%	21%	19%
転勤したくないから	0%	4%	8%	5%	7%	8%	0%	12%	10%
サンプル数	21	67	51	62	198	163	21	73	31

図表 5－17　コース別にみた昇進したい理由

	一般職			コース区分なし			総合職・準総合職		
	34歳以下	35－44歳	45－54歳	34歳以下	35－44歳	45－54歳	34歳以下	35－44歳	45－54歳
仕事の権限が増えるから	40%	34%	19%	21%	37%	33%	39%	46%	45%
やりたいことができるようになるから	32%	43%	40%	44%	31%	39%	57%	36%	47%
マネジメントに興味があるから	6%	18%	10%	17%	18%	20%	29%	27%	34%
給料が増えるから	60%	70%	63%	50%	63%	67%	65%	53%	46%
より大きな仕事ができるから	8%	24%	15%	25%	26%	28%	33%	28%	27%
会社から評価されたいから	20%	26%	29%	15%	21%	21%	27%	19%	11%
リーダーシップをとりたいから	10%	8%	8%	10%	6%	12%	6%	9%	6%
サンプル数	50	80	48	52	190	114	49	104	110

「初職継続」はどのくらい賃金に重要なのか。これについては、単にグループ間の差を見るだけではなく、学歴や勤続年数等も勘案してみる必要がある。そこで年収関数を推計したものが図表 5-18 である。被説明変数は年収であり、労働時間はここでは勘案していない。

いくつかの説明変数を試したが、301 人以上の企業に正社員採用されている女性に限れば、転職経験は年収に有意な影響を与えてはいない。しかし、出産後の無職経験は、無職経験のない者と比べて、13～15%程度、大きく年収を引き下げる統計的に有意な効果が見られた。また「無職経験の長さ」に応じて負の影響が拡大するというよりは、「出産後無職になった経験の有無」が年収の下落に重要であった。

加えて改めて年収関数が示したのはコース間の賃金格差の大きさである。「総合職」は「コース別なし」に対して２割程度年収が高く、「一般職」は「コース別なし」に対して１割程度年収が低い。つまり「総合職」と「一般職」とでは３割近い年収差がある。

ところで「総合職」については、図表 5-6 が示すように中途採用の入口はかなり狭い。「総合職」以外のコースでは、中途採用も一定程度みられる。つまり賃金上昇が大きい「総合職」の昇進経路に乗るためには、初職で総合職に就くか、コース転換をし、そこを続けることがもっとも可能性を広げるといえそうである。また役職も年収を引き上げているが、課長職で１割程度年収が高いという程度であり、その点では「コース」による賃金差の方が大きいとも言える。

図表 5-18　年収関数の推計１

	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値	係数	t 値
教育年数	−0.1233	−2.41 **	−0.1167	−2.28 **	−0.0869	−1.74 *	−0.0797	−1.59
教育年数自乗	0.0055	3.07 ***	0.0053	2.92 ***	0.0041	2.30 **	0.0037	2.10 **
勤続年数	0.0326	7.56 ***	0.0323	7.51 ***	0.0324	7.71 ***	0.0336	7.96 ***
勤続年数自乗	−0.0004	−3.19 ***	−0.0004	−3.36 ***	−0.0004	−3.63 ***	−0.0005	−4.12 ***
外部経験年数	0.0230	3.18 ***	0.0223	3.09 ***	0.0238	3.38 ***	0.0220	3.12 ***
外部経験年数自乗	−0.0005	−1.67 *	−0.0005	−1.55	−0.0006	−1.89 *	−0.0006	−1.75 *
転職なし	0.0138	0.43	0.0085	0.26	0.0140	0.45	0.0137	0.44
出産無職期間ありダミー	−0.1486	−5.11 ***	−0.1538	−5.30 ***	−0.1294	−4.55 ***	−0.1346	−4.73 ***
出産後の無職年数	−0.0122	−1.21	−0.0128	−1.28	−0.0134	−1.37	−0.0128	−1.32
出産後の無職年数自乗	−0.0001	−0.11	0.0000	−0.05	0.0001	0.09	0.0001	0.10
企業規模(ベース　301-1000人)								
1001～2000人			0.0143	0.49	−0.0023	−0.08	−0.0072	−0.25
～5000人			0.0886	2.92 ***	0.0738	2.48 **	0.0764	2.57 ***
～10000人			0.0815	2.44 **	0.0717	2.20 **	0.0692	2.12 **
10001人以上			0.0845	3.42 ***	0.0726	2.98 ***	0.0718	2.95 ***
コース(ベース　コース別なし)								
総合職					0.2049	7.62 ***	0.1987	7.37 ***
準総合職					0.0935	2.17 **	0.0955	2.21 **
一般職					−0.0858	−3.68 ***	−0.0866	−3.72 ***
専門職					0.0760	2.00 **	0.0770	2.03 **
役職(ベース　なし)								
主任・係長相当職							−0.0006	−0.03
課長相当職							−0.0005	−0.02
部長相当職							0.1042	3.13 ***
役員							0.1099	2.26 **
定数項	6.21253	17.14 ***	6.1508	17.0 ***	5.9591	16.82 ***	5.9241	16.76 ***
調整済決定係数	0.1973		0.2031		0.2415		0.2463	
サンプル数	1945							

*** p<0.01　** p<0.05 * p<0.1

またこの推計で示されたのは、1 年の勤続が 3%程度年収を引き上げているだけでなく、他企業での経験も 1 年あたり 2%程度賃金を引き上げていることである。外部経験が女性の賃金に与える効果は、米国に比べ、日本では小さいと指摘されたが（永瀬(2013)、ただしここでは非正規や小規模企業勤務者を含めた比較となっている)、この調査から、大企業に正社員として中途採用された者に限定すれば、前職の履歴が賃金上評価されていることが示された。全国データを使った場合に、日本の女性に前職の効果がごく薄くしか見られないのは、パートやその他の非正規労働といったような働き方で前職がほとんど評価されない度合いが米国よりも大きいからからかもしれない。

上記に加えて、職種と産業をダミーとして説明変数に加えたものが図表 5-19 である。産業は資格職である医療・福祉、および規制産業である電気・ガス・熱供給・水道業で、製造業と比較して年収が有意にやや高く、一方で小売りがやや低い以外には、製造業と有意な差はみられない。一方、職種についてみると、大変興味深い点だが、「事務職」に対して、「企画調査」、「情報処理」、「研究開発」、「人事」、「営業」などが、勤続、学歴、企業規模などを考慮しても年収が 2 から 3 割も有意に高いことが示された。「コース」を説明変数に加えると、職種ダミーの係数は一部が「総合職」や「一般職」の中に吸収されるため、職種の効果は縮小する。しかしそれでもなお、こうした職種に就いていることは、「事務」、「経理」、「総務・庶務」、「広報」などの伝統的な女性職に比べて 1 割から 2 割賃金を高めている。日本では職種別市場があまり成立していない印象が強い。しかし実際には、学歴や勤続、企業規模等を考慮した後も、より専門性の高い職に就いている者は高い年収を得ていることがわかった。ただしこれらの職種については、どこまで個人主導で就けているのかはわからない。企業主導で優秀な女性がそうした職に配置されているのかもしれないし、たまたまそうした職に配置されたことでその後の人的資本が伸びる機会が与えられるのかもしれない。

図表 5-19　年収関数の推計２

	係数	t 値		係数	t 値		係数	t 値	
教育年数	−0.1091	−2.16	**	−0.0914	−1.84	*	−0.0855	−1.72	**
教育年数自乗	0.0048	2.70	***	0.0041	2.32	***	0.0038	2.15	**
勤続年数	0.0332	7.82	***	0.0330	7.90	***	0.0340	8.10	***
勤続年数自乗	−0.0004	−3.58	***	−0.0005	−3.73	***	−0.0005	−4.13	***
外部経験年数	0.0224	3.14	***	0.0234	3.34	***	0.0219	3.12	***
外部経験年数自乗	−0.0005	−1.60		−0.0006	−1.81	*	−0.0005	−1.68	*
転職なし	0.0091	0.28		0.0137	0.44		0.0130	0.42	
出産無職期間ありダミー	−0.1343	−4.67	***	−0.1221	−4.31	***	−0.1264	−4.46	***
出産後の無職年数	−0.0104	−1.05		−0.0098	−1.01		−0.0094	−0.97	
出産後の無職年数自乗	0.0000	−0.05		0.0000	−0.04		0.0000	−0.03	
企業規模(ベース　301-1000人)									
1001～2000人	0.0024	0.08		−0.0079	−0.28		−0.0112	−0.39	
～5000人	0.0878	2.90	***	0.0762	2.55	**	0.0778	2.60	**
～10000人	0.0906	2.73	***	0.0832	2.55	**	0.0801	2.45	**
10001人以上	0.0848	3.31	***	0.0740	2.92	***	0.0741	2.93	***
コース(ベース　コース別なし)									
総合職				0.1992	7.32	***	0.1952	7.16	***
準総合職				0.1000	2.33	**	0.1012	2.35	**
一般職				−0.0439	−1.79	*	−0.0437	−1.78	*
専門職				0.0588	1.53		0.0599	1.56	
役職(ベース　なし)									
主任・係長相当職							0.0043	0.19	
課長相当職							−0.0001	0.00	
部長相当職							0.0851	2.56	**
役員							0.1081	2.25	**
職種(ベース:事務職)									
人事	0.1637	3.08	***	0.1120	2.13	***	0.1070	2.03	***
総務・庶務	0.0682	2.03		0.0366	1.09		0.0335	1.00	
経理	0.0881	2.01		0.0620	1.43		0.0538	1.24	
営業	0.1399	3.92	***	0.0835	2.32	**	0.0776	2.15	**
企画・調査	0.2963	5.54	***	0.2262	4.23	***	0.2213	4.14	***
広報	0.1542	1.00		0.1505	0.99		0.1433	0.94	
研究・開発	0.1850	4.63	***	0.1294	3.21	***	0.1296	3.22	***
設計	0.1012	1.45		0.0414	0.60		0.0472	0.68	
情報処理	0.2041	4.15	***	0.1362	2.76	***	0.1298	2.63	***
販売	−0.0567	−0.91		−0.0714	−1.16		−0.0708	−1.15	
サービス	0.0289	0.81		−0.0001	0.00		−0.0006	−0.02	
生産・製造	−0.0551	−1.13		−0.0827	−1.70		−0.0789	−1.62	
その他	0.1647	4.04	***	0.1366	3.36	***	0.1250	3.06	***
産業(ベース:製造業)									
建設業	0.0312	0.62		0.0404	0.82		0.0394	0.80	
電気・ガス・熱供給・水道業	0.1381	2.15	**	0.1414	2.24	**	0.1566	2.48	**
情報通信業	0.0334	0.75		0.0404	0.91		0.0522	1.18	
運輸業	0.0077	0.15		0.0189	0.38		0.0149	0.30	
卸売業	0.0687	1.27		0.0662	1.24		0.0697	1.31	
小売業	−0.1011	−1.93	*	−0.1037	−2.01	**	−0.0929	−1.80	*
金融・保険業	0.0054	0.16		0.0157	0.45		0.0121	0.35	
不動産・物品賃貸業	−0.0134	−0.17		−0.0186	−0.24		−0.0144	−0.19	
宿泊・飲食サービス業	−0.0394	−0.39		−0.0399	−0.40		−0.0254	−0.26	
専門技術サービス業	0.0080	0.10		−0.0159	−0.20		−0.0116	−0.14	
生活関連サービス業	−0.0623	−0.88		−0.0553	−0.79		−0.0477	−0.68	
教育・学習支援業	0.0382	0.71		0.0522	0.98		0.0618	1.16	
医療・福祉	0.1051	2.80	***	0.1139	3.04	***	0.1188	3.17	***
その他のサービス業	0.0334	0.97		0.0290	0.86		0.0352	1.04	
その他	0.0986	1.55		0.0965	1.54		0.0966	1.54	
定数項	6.0219	16.83	***	5.9305	16.86	***	5.8964	16.78	***
調整済み決定係数	0.2440			0.2704			0.2734		
サンプル数	1945								

*** p<0.01　** p<0.05　* p<0.1

２．育児休業の復帰時期の支援とモチベーション

大企業勤務の有子正社員の出産後の復帰の仕方についてみてみよう。末子の育児休業制度の利用は、図表 5-20 のとおり子ども数が増えるほどやや下がるが、若い年齢ほど利用が増えている。これは 45 歳以上について、育児休業を利用せず、いったん離職してから、現在の仕事に就いた者がより多く含まれているからだろう(4)。

また図表 5-21 のとおり短時間勤務はほぼ横ばいであり、全体の 25%程度である。

図表 5-20　育児休業制度の利用

	子ども1人	子ども2人	子ども3人	計	サンプル数
20～24歳	100%			100%	9
25～34歳	82%	80%	58%	80%	336
35～44歳	67%	70%	60%	68%	1029
45～54歳	46%	42%	38%	42%	889
計	66%	57%	49%	60%	2,263
サンプル数	910	1062	291	2263	

図表 5-21　短時間勤務の利用

	子ども1人	子ども2人	子ども3人	計	サンプル数
20～24歳	44%			44%	9
25～34歳	26%	24%	29%	26%	336
35～44歳	27%	26%	27%	27%	1029
45～54歳	26%	26%	27%	26%	889
計	27%	26%	27%	26%	2263
サンプル数	910	1062	291	2263	

図表 5-20 のとおり育児休業をとった者は、54 歳以下の回答者 2263 人中、1348 人、60%である。610 人（27%）はとらなかったと回答、305 人（13%）は職場に育児休業制度がなかったと回答している。

この調査は、現在は大企業の正社員として働く者からなるが、出産の乗り越え方としては、①育児休業の利用、②産休あけ復帰、③離職後の再就職、などが考えられる。この調査では、この３つの選択肢のうちのどう対応したかを直接に聞く設問はないが、出産後の無職経験と、育児休業の利用とをかけあわせると、ある程度がわかる。図表 5-2～4 では、年齢階層ごとに示したが、全体平均では、図表 5-22 のとおり、52%が①育児休業の利用で離職経験なしに復帰、出産後の無職経験がない者である。育児休業をとらなかった者 14%と、制度がなかった者 7%の合計である 21%が②の産休明け復帰した者である。出産離職経験ありで育児休業をとらなかった 13%と制度がなかった 7%を合計した 20%が③育児休業をとらずに出産後離職した者、そして育児休業をとったが出産後無職経験がある 8%は育児休業をとった後に離職したとみることができる。

図表 5-22 育児休業取得者の割合

	初職継続	他企業経験あり	出産後無職経験なし	出産後無職経験あり	計	
育児休業をとった	37%	23%	52%	8%	1,348	(60%)
育児休業をとらなかった	9%	18%	14%	13%	610	(27%)
制度がなかった	4%	10%	7%	7%	305	(13%)
計	1,129	1,134	1,634	629	2,263	(100%)

以下では育児休業をとった者をみていく。育児休業をとる際に、「周囲が支援する雰囲気」があった、「会社の制度などで仕方がないという雰囲気であった」等についての回答をみると、「支援する雰囲気」は 35%であり、この場合、現在のモチベーションが高い者が多い。一方、「会社の制度なので仕方がないという雰囲気」(44%)、「仕事が増えるので迷惑だという雰囲気」(4%)、「特に反応はなかった」(17%) においては、明らかに現在のモチベーションが低い。もっとも低いのは、「特に反応がなかった」と無関心で迎えられた者である(図表 5-23)。

しかしこれは、結果というよりは、原因、すなわち、周囲が支援したくなるような出産前の働き方をしてきたという、個人差を示す可能性もある。

図表 5-23　育児休業をとる際の周囲の雰囲気

	積極的に支援する雰囲気	会社の制度なので仕方がないという雰囲気	仕事が増えるので迷惑だという雰囲気	特に反応はなかった
創意工夫意欲	102.3	99.8	97.9	97.6
チーム協調意欲	102.4	100.3	96.6	98.0
長期キャリア開発意欲	100.9	98.8	101.0	98.5
サンプル数	464	591	59	230
全体に占める割合	35%	44%	4%	17%

しかしそれだけではないようだ。育児休業をとった者、1348 人について、育児休業から戻る際に研修等、会社からの支援があったかどうかは、図表 5-24 のとおり現在のモチベーションに有意な影響を与えることが示された。人事による面談、上司による面談、および、育児休業中に定期的に職場の情報がわかる機会があったことは明らかに現在のモチベーションを引き上げている。逆に復帰支援が「特に何もなかった」場合には現在のモチベーションは明らかに下がっている。人事制度の有無は、個人の資質によるものではないが、明らかにモチベーションに差が出ていることから、育児休業復帰者が、うまく仕事に戻れるような工夫、具体的には、復帰支援研修、休業中の情報提供、人事による面談、上司による面談が重要とわかる。

図表 5-24　育児休業から戻る際の研修や制度と現在のモチベーション

	右の制度	職場復帰者を対象とした研修があった	育休中に定期的に職場の情報がわかる機会があった	人事による面談があった	上司による面談があった	メンターによる相談制度を利用した	子育て中の母親のための組織があった	特に何もなかった
創意工夫意欲	あり	102.4 **	103.2 ***	103.6 ***	103.4 ***	103.2	101.2	98.8 ***
	なし	100.0	99.5	99.5	99.4	100.2	100.2	101.8
チーム協調意欲	あり	101.4	103.1 ***	102.5 ***	103.3 ***	100.1	100.2	99.4 ***
	なし	100.4	99.8	100.1	99.8	100.5	100.5	101.7
長期キャリア開発意欲	あり	102.1 ***	102.4 ***	102.5 ***	101.1 ***	106.4 ***	101.4	98.3 ***
	なし	99.3	98.8	99.0	99.2	99.5	99.5	101.0

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

このような支援はどの程度行われているのだろうか。「特に何もなかった」は、若い世代になるほど減ってはいるが、301 人以上の大企業とはいえ、何もなかったは半数近い。20-24 歳層はサンプル数が 9 であるから、25-34 歳層とそれ以上とを比較すると、人事による面談、上司による面談も 5 人に 1 人しか行われていない（図表 5-25）。

図表 5-25 年齢階級別にみた育児休業復帰支援の実施状況

	職場復帰者を対象とした研修があった	育休中に定期的に職場の情報がわかる機会があった	人事による面談があった	上司による面談があった	メンターによる相談制度を利用した	子育て中の母親のための組織があった	特に何もなかった	サンプル数
20～24歳	0%	44%	44%	0%	11%	0%	44%	9
25～34歳	9%	28%	20%	22%	0%	3%	47%	269
35～44歳	8%	17%	15%	19%	1%	2%	57%	695
45～54歳	10%	20%	14%	19%	2%	3%	57%	375
計	8%	20%	16%	19%	1%	2%	55%	1348

育児休業後のスムーズな復帰が、その後の意欲に長く影響を持つのであろうか。ここでは３つの意欲のうちの代表例として、「創意工夫意欲」を末子年齢別に見ることにする。末子年齢 10-14 歳であれば、育児休業復帰から 10 年以上たったことになる。しかし、図表 5-26 が示す通り、育児休業復帰時に上司や人事と面談があったこと等は、その後の当人の仕事に対する「創意工夫意欲」を長く引き上げることに統計的に有意な影響を持っている。

図表 5-26　育児休業復帰支援の有無と現在の創意工夫意欲

制度の有無		末子年齢		
		1-4歳	5-9歳	10-14歳
職場復帰者を対象とした研修	あり	103.8 **	100.1	102.4 ***
	なし	100.2	100.0	99.7
育休中に定期的に職場の情報がわかる機会	あり	103.1 ***	103.4 ***	102.4 **
	なし	99.7	99.3	99.7
人事による面談	あり	103.0 **	102.9 **	104.7 ***
	なし	99.9	99.5	99.5
上司による面談	あり	103.4 ***	103.5 ***	105.4 ***
	なし	99.8	99.2	99.3

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

３．復帰時の仕事時間・制度利用・上司の仕事の与え方とモチベーション

続いて復帰後の働き方である。ここからは離職復帰者も含めた分析となる。

「短時間勤務」をして復帰することは、おそらく仕事と家庭の両立を容易にし、復帰を容易にさせるだろう。しかし、仕事のモチベーションを上げる効果は持っていない。(が、逆に有意に下げる効果も明確には見られない)。統計的に有意に、現在につながるやる気を引き上げているのは、「週何日か在宅勤務制度を利用した」こと、および「週何日かは残業した」ことである。

もともとやる気があるから「週何日か残業した」のかもしれない。しかしおそらく「週何日か残業する」体制をつくることで、実績を作れる仕事に休業復帰後につけたことが、その後にもモチベーションを高く保てる仕事を与えられることにつながったのではないかと考えられる（図表 5-27)。

図表 5-27　末子出産復帰時の働き方と現在のモチベーション

	右の制度	短時間勤務制度を利用する(した)	毎日定時に帰る(った)	週何日かは残業する(した)	週何日かは在宅勤務制度を利用する(した)	毎日残業する(した)	その他
創意工夫意欲	あり	99.9	99.6	102.0 ***	103.6 ***	100.6	98.0
	なし	99.9	100.1	99.3	99.8	99.9	100.0
チーム協調意欲	あり	100.3	99.6 *	102.1 ***	103.5 **	100.8	99.4
	なし	99.9	100.4	99.4	100.0	100.0	100.1
長期キャリア開発意欲	あり	99.4 *	100.0	100.6 *	104.0 ***	101.7 **	98.1
	なし	100.3	100.0	99.8	99.9	99.9	100.0

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

この２つの項目のうち在宅勤務の実施率がかなり低いのに対して、週何日かは残業した者は図表 5-28 のとおり 5 人に 1 人に及ぶ。なおこの設問は、出産後職場復帰して落ち着いてから、どのような働き方をしましたか（子どもが複数の場合は末子について）の回答であり、全員が回答する形となっている。

図表 5-28　年齢階級別にみた末子出産復帰時の働き方

	短時間勤務制度を利用する(した)	毎日定時に帰る(った)	週何日かは残業する(した)	週何日かは在宅勤務制度を利用する(した)	毎日残業する(した)	その他	サンプル数
20～24歳	44%	89%	22%	0%	0%	0%	9
25～34歳	40%	51%	24%	2%	4%	1%	336
35～44歳	36%	44%	22%	2%	6%	3%	1029
45～54歳	28%	44%	22%	3%	7%	4%	889
計	34%	45%	22%	2%	6%	3%	2263

誰が残業をしているのか、コース別人事で産業別にみてみる（図表 5-29)。総合職、準総合職と分けるとサンプル数が減るので、両者を合わせて、総合職（準総合職を含む）とするとその 29%、一般職の 21%であり、総合職に多い。また産業別には、総合職（準総合職を含む）でみると、30%を超えているのは、製造、電気ガス熱供給水道、運輸、金融保

険、宿泊飲食サービス、生活関連サービス、その他サービスである。

しかし、コース別人事でみた短時間勤務制度の利用も、総合職(準総合職を含む)が 41%、一般職が 36%、コース別なしが 30%と、総合職がもっとも高くなっている（図表 5-30)。これは総合職は、初職継続者が多いのに対して、他の職種では、離転職者によって調整している者が多いことも関係しているのかもしれない。

「週何日かは残業する」には、親族サポートも使われている。自分の母親が「ほとんど毎日」子育てをサポートする者が「週何日かは残業する」で 18.2%（それ以外は 12.1%)、夫の母親が「ほとんど毎日」子育てをサポートする者が 8.5%（それ以外は 5%)、同様に自分の父親は 5.9%（それ以外は 4.0%)、夫の父親が 3.3%（それ以外は 2.3%）である。

親族サポートがない者もいるだろう中で、「短時間勤務制度」の利用可能性が増えていることは、そのような自由度によって継続が容易になる点で積極的に評価すべきである。ただしモチベーションについては、図表 5-27 のように、どちらかといえば負の影響がある可能性もあり、モチベーションを保つための工夫も、「短時間勤務」の利用が増えるとともにより必要となるだろう。

図表 5-29　コース別人事制度別にみた週何日かは残業した者の割合

	総合職	一般職	専門職	コース別なし	合計	サンプル数
建設	26%	3%		19%	13%	91
製造	36%	14%	23%	22%	24%	600
電気ガス熱供給水道	33%	20%		30%	29%	49
情報通信	6%	25%	25%	19%	17%	121
運輸	31%	28%	33%	34%	32%	85
卸売	5%	25%	0%	14%	14%	71
小売	14%	24%	25%	12%	16%	108
金融保険	35%	24%	5%	23%	24%	281
不動産・物品賃貸	29%	27%		15%	23%	31
宿泊飲食サービス	50%	50%	67%	0%	20%	20
専門技術サービス	18%	0%	0%	19%	16%	31
生活関連サービス	40%	17%	0%	19%	21%	39
教育学習支援	13%	0%	8%	15%	13%	79
医療福祉	25%	29%	25%	24%	24%	325
その他サービス	39%	35%	33%	15%	26%	278
その他	15%	33%	0%	20%	20%	54
計	29%	21%	21%	20%	22%	2263
サンプル数	454	507	156	1146		

図表 5-30　コース別人事制度別にみた短時間勤務制度を利用した者の割合

	総合職	一般職	専門職	コース別なし	合計	サンプル数
建設	26%	40%		19%	30%	91
製造	41%	34%	27%	31%	34%	600
電気ガス熱供給水道	42%	20%		26%	29%	49
情報通信	70%	50%	50%	47%	54%	121
運輸	19%	32%	33%	12%	20%	85
卸売	50%	35%	100%	31%	39%	71
小売	64%	40%	50%	47%	49%	108
金融保険	29%	33%	20%	25%	28%	281
不動産･物品賃貸	14%	45%		23%	29%	31
宿泊飲食サービス	0%	0%	33%	38%	30%	20
専門技術サービス	36%	100%	50%	19%	32%	31
生活関連サービス	20%	33%	0%	26%	26%	39
教育学習支援	50%	43%	33%	31%	34%	79
医療福祉	33%	24%	27%	25%	26%	325
その他サービス	44%	43%	50%	33%	38%	278
その他	23%	42%	50%	28%	31%	54
計	41%	36%	31%	30%	34%	2263
サンプル数	454	507	156	1146		

一方「在宅勤務制度を利用」している者はどの職種に多いかをみたところ、平均が 2.34%に対して、8.49%と高い割合で実施されていたのは、「情報処理」であった。

「情報処理」は、後にみるように、育児休業や短時間勤務をとると、昇進に大きく影響すると認識する雇用者が多かったが、この職種においては週何日かの在宅勤務は、出産後の復帰方法として実施をより積極的に検討すべき働き方のように思われる。

「末子出産（お子様が一人の方は第一子出産）後、あなたが利用した制度をお答えください」、についての回答は、若い世代ほどほとんどの制度利用が増えている。たとえば 25-34 歳層でみると「時間外労働の免除」の利用は 37%、「時間の融通のきく制度」の利用は 34%、「職場復帰支援」の利用は 25%、「子の看護休暇」の利用は 35%、「転勤免除」の利用は 14%、再雇用制度の利用は 13%、在宅勤務の利用は 13%である。なおこの集計も回答者全体となっており、末子出産離職後しばらくしてから復帰した者も含めた回答となっている（図表 5-31）。

図表 5-31　末子出産復帰時に利用したその他の制度

	時間外労働の免除	時間の融通がきく制度（フレックスタイム制、始業時間の繰り上げ・繰り下げ）	職場への復帰支援	子の看護休暇	転勤免除	育児等で退職した者に対する優先的な再雇用制度	子育て中の在宅勤務制度	サンプル数
20～24歳	56%	33%	56%	22%	0%	0%	0%	9
25～34歳	37%	34%	25%	35%	14%	13%	13%	336
35～44歳	25%	32%	15%	28%	9%	6%	6%	1029
45～54歳	19%	25%	13%	17%	8%	6%	6%	889
計	24%	29%	16%	25%	9%	7%	7%	2263

このような制度の利用は全般的に復帰者の現在のモチベーションを高めている。特に「長期能力開発意欲」、「創意工夫意欲」にはどの制度も統計的に有意な影響を持っている（図表 5-32）。

図表 5-32　末子出産復帰時に利用したその他の制度と現在のモチベーション

	右の制度	時間外労働の免除	時間の融通がきく制度（フレックスタイム制、始業時間の繰り上げ、繰り下げ	職場への復帰支援	子の看護休暇	転勤免除	育児等で退職した者に対する再雇用制度	子育て中の在宅勤務制度
創意工夫意欲	あり	100.6	101.4	101.7	101.5	102.5	102.7	102.8
	なし	99.7 *	99.3 ***	99.6 ***	99.4 ***	99.6 ***	99.7 ***	99.7 ***
チーム協調意欲	あり	100.6	101.2	101.2	101.8	101.5	101.1	101.7
	なし	99.9	99.6 ***	99.8 **	99.5 ***	99.9 **	100.0	99.9 **
長期キャリア開発意欲	あり	101.1	100.6	102.5	100.9	104.0	105.3	105.1
	なし	99.6 ***	99.7 **	99.5 ***	99.7 **	99.6 ***	99.6 ***	99.6 ***

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

このような時間制約があるときに、上司はどのような仕事を任せていただろうか。設問について、因子分析を行うと 2 因子が抽出された。「家庭責任に過度に配慮した負担の軽い仕事」、「自分の職階より低い人がするような仕事」や、納期の長い仕事、突発対応がない仕事など家庭責任がある者に対する負担の軽い「配慮的な仕事」と、もう 1 つの因子は「実績につながる仕事」である。　配慮的仕事は（クロンバックの α は 0.8165）5 件法により、４項目の平均値として尺度を作成した（図表 5-33）。

図表 5-33　時間制約があった際に上司があなたに任せていた仕事の特性

	配慮的仕事	実績につながる仕事	Uniqueness
実績につながる仕事	−0.0954	0.7106	0.5551
クロンバックのα　0.8165			
納期がない、または納期が長い仕事	0.5017	0.3141	0.4888
時間外の会議・打合せ、突発的な対応をしない仕事	0.5558	0.2172	0.5208
家庭責任に過度に配慮した負担の軽い仕事	0.8778	−0.0359	0.2603
自分の職階より低い職階の人がするような仕事	0.7858	−0.1168	0.4625

その上で、上司から与えられた仕事に対する満足度別に、こうした仕事特性の平均値を出すと（図表 5-34）、時間制約のあるときに上司から与えられた仕事が「とても満足」であったと回答した者は、「配慮的仕事」の平均値が 3.29 と高く、さらに「実績につながる仕事」の平均値が 3.77 と高かった。この 2 つの仕事特性が下がるほど、不満が増える。また「配慮的仕事」も満足度を上げるが、それ以上に満足度に影響するのは、「実績につながる仕事」が与えられたかどうかである。

育児休業復帰者は上司から「配慮的仕事」の配分も求めているが、「実績につながる仕事」も強くもとめていると言えよう。

図表 5-34　時間制約があるときに与えられる仕事と当時の仕事の与えられ方の満足度

	とても満足	満足	どちらでもない	不満	とても不満
配慮的仕事の平均値	3.29	3.08	2.84	2.90	2.84
実績のあがる仕事の平均値	3.77	3.38	2.88	2.58	2.21

また当時の仕事の与えられ方がとても満足、あるいは満足である者と、現在のモチベーションとの関係をみると、復帰時の上司の仕事の与え方に対して満足が高い者ほど、現在のモチベーションも高いという関係があり、さらに現在の平均年収も高かった。

図表 5-35　時間制約があるときに与えられた仕事に対する満足度と
現在のモチベーションおよび現在の年収

	とても満足	満足	どちらでもない	不満	とても不満
創意工夫意欲	104.2	102.9	98.0	99.3	99.4
チーム協調意欲	102.7	103.0	98.2	99.8	99.5
長期キャリア開発意欲	104.0	101.5	98.9	99.0	101.6
サンプル数	113	682	1245	166	57
現在の年収の平均値	515.9	476.1	438.3	405.3	440.4
サンプル数	107	660	1167	160	52

４．昇進見込みに対する認識とモチベーション

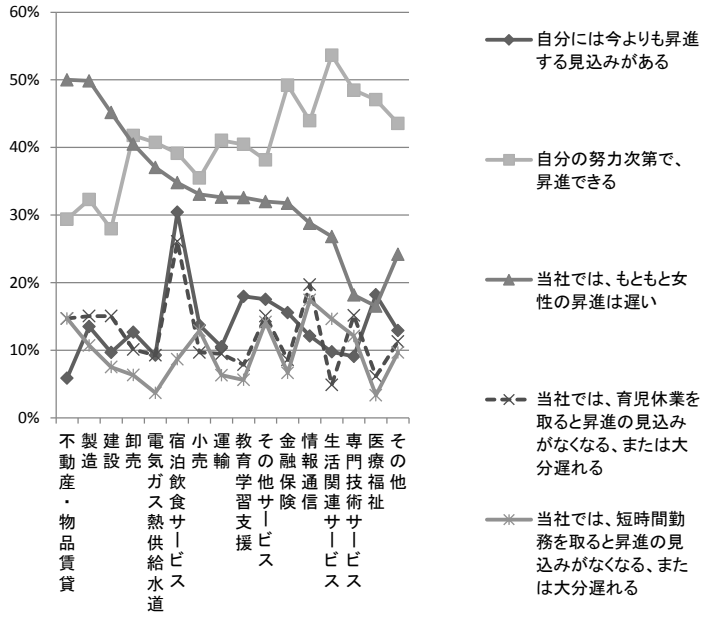
昇進見込みについての回答をみると、「努力次第で昇進できる」と思っている者が有子女性の 4 割を占めるものの、「自分は昇進する見込みがある」と回答している女性は 15%にとどまる。また「当社ではもともと女性の昇進が遅い」は 35%をしめる。「育児休業をとると昇進がなくなるか大分昇進が遅れる」の回答を選択した者は 12%、「短時間勤務をすると昇進がなくなるか大分遅れる」は 9%である。

図表 5-36 昇進見込み

自分には今よりも昇進する見込みがある	自分の努力次第で、昇進できる	当社では、もともと女性の昇進は遅い	当社では、育児休業を取ると昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	当社では、短時間勤務を取ると昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	当社では、残業や休日出勤に対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	当社では転勤できないと、昇進の見込みがなくなる。または、大分遅れる
14.6%	39.9%	35.0%	12.0%	9.4%	7.4%	7.8%

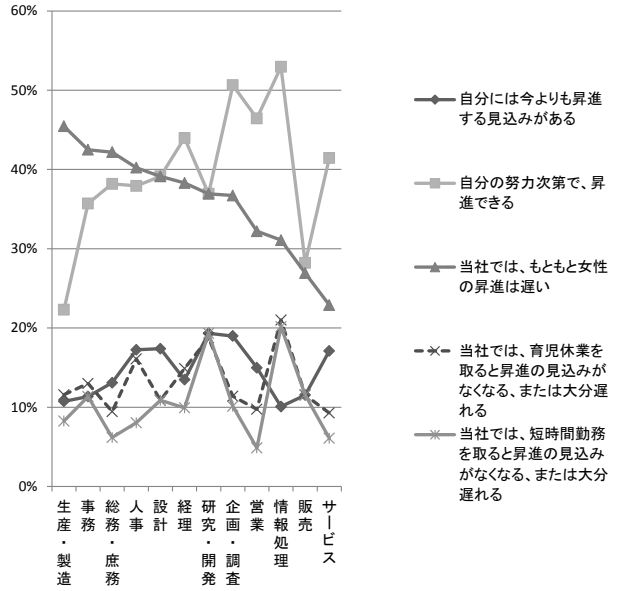
「当社ではもともと女性の昇進が遅い」を降順に産業別にグラフ化したものが図表 5-37 である。「当社ではもともと女性の昇進が遅い」ととらえているのは、不動産・物品賃貸業、製造業、建設業、卸売業などで 5 割から 4 割近い。逆に低いのが、医療福祉業、専門技術サービス業、生活関連サービス業、情報通信業である。女性の昇進が遅いと感じられていない産業ほど、「自分の努力次第で昇進できる」と考える者が増えている。ただし「自分には今よりも昇進する見込みがある」にはそれほど差がない。

図表 5-37　産業別にみた昇進見込みの回答割合



職種別にみると、図表 5-38 のとおり、生産・製造、事務、総務・庶務、人事の職に就いている者は 4 割以上と高く、続いて設計、経理、研究・開発である。逆にこの回答が低い職種にはサービス、販売があり 3 割弱、情報処理、営業が 3 割強である。ただし「情報処理」は、「育児休業や短時間勤務をとると、昇進の見込みがなくなるか大分遅れる」と回答する者が 2 割と他の職種に比べて高い。そのため、自分は今よりも昇進の見込みがあると考える者は低いものとなっている。

図表 5-38 職種別に見た昇進見込みの回答割合



図表 5-8 で、総合職以外については、むしろ初職継続者の昇進意欲が低いことを示したが、図表 5-39 は、その理由を一部説明するだろう。初職継続者の方が、「当社ではもともと女性の昇進が遅い」と回答する者が多い。つまり、たまたま卒業時に入社した企業で勤務しつづけている者は、その長いキャリアの中で、「当社ではもともと女性の昇進が遅い」と理解するに至るエピソードを見ているのであろう。「一般職」はその半数が、また「コース別なし」でも 4 割近くが、「準総合職」もほぼ半数が、当社では女性の昇進が遅いという理解をしている。また総合職で初職継続している、女性の中ではきわめて恵まれているはずの層でも、3 人に一人が、「当社ではもともと女性の昇進が遅い」と回答している。そのような状況を勘案すれば、昇進しないでいい、と合理化する方が、初職継続が可能なのだろうと想像される。

図表 5-39 「当社ではもともと女性の昇進が遅い」の回答割合

	初職継続	転職	無職経験あり	計	サンプル数
総合職	33%	39%	29%	34%	348
準総合職	46%	28%	31%	39%	106
一般職	52%	39%	39%	45%	507
専門職	26%	23%	28%	26%	156
コース別なし	37%	27%	30%	32%	1146
計	40%	30%	32%	35%	2263
サンプル数	1011	623	629		

このような暗黙の昇進見込みと３つのモチベーション尺度はどのように関わっているだろうか。選択肢を選んだ者とそれ以外で平均値を示したものが図表 5-40 である。

「自分は今よりも昇進する見込みがある」、「自分の努力次第で昇進できる」と考えている場合には、「創意工夫意欲」、「チーム協調意欲」、「長期キャリア開発意欲」の３つはどれも高い。その一方で「当社では転勤できないと昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」と認識されている場合は、モチベーションが下がっている。

図表 5-40　昇進見込みと現在のモチベーション

	右の認識	自分には今よりも昇進する見込みがある	自分の努力次第で、昇進できる	当社では転勤できないと、昇進の見込みがなくなる。または、大分遅れる
創意工夫意欲	あり	105.2	101.5	97.7
	なし	99.0]***	98.8]***	100.0]***
チーム協調意欲	あり	104.1	101.8	96.3
	なし	99.3]***	98.8]***	100.3]***
長期キャリア開発意欲	あり	105.1	101.4	98.2
	なし	99.1]***	99.0]***	100.1]**

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

昇進意欲は、昇進見込みと深くかかわっている。図表 5-41 の通り、昇進意欲ありとする者は、「自分には今より昇進する見込みがある」とする者の 71%、「自分の努力次第で昇進できる」と認識している者の 48%、「もともと女性の昇進が遅い」の 34%、「育児休業を取ると昇進の見込みがなくなる」の 42%、「短時間勤務を取ると昇進の見込みがなくなる」の 39 %、「残業や休日出勤に対応できないと昇進見込みがなくなる」の 33%、「転勤できないと昇進見込みがなくなる」の 22%である。「自分の努力次第」に比べて他で「昇進意欲あり」が減るのは、もともと昇進機会がない仕事に就く女性が増えるためである。「転勤」が昇進の条件と回答した女性の 5 割、「当社では女性の昇進は遅い」と回答した女性の 4 割弱が、自分の仕事は昇進がない仕事としている。

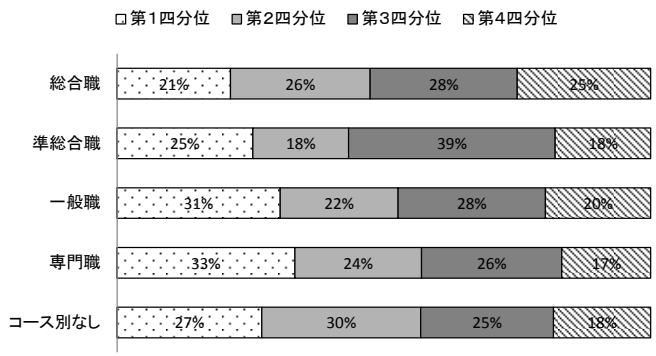
図表 5-41 昇進見込みと昇進意欲

	昇進意欲あり	昇進意欲なし	もともと昇進がない
自分には今よりも昇進する見込みがある	71%	25%	4%
自分の努力次第で、昇進できる	48%	39%	13%
当社では、もともと女性の昇進は遅い	34%	29%	37%
当社では、育児休業を取ると昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	42%	32%	26%
当社では、短時間勤務を取ると昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	39%	32%	29%
当社では、残業や休日出勤に対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる	33%	38%	29%
当社では転勤できないと、昇進の見込みがなくなる、または、大分遅れる	22%	25%	52%

５．コース別人事と満足度

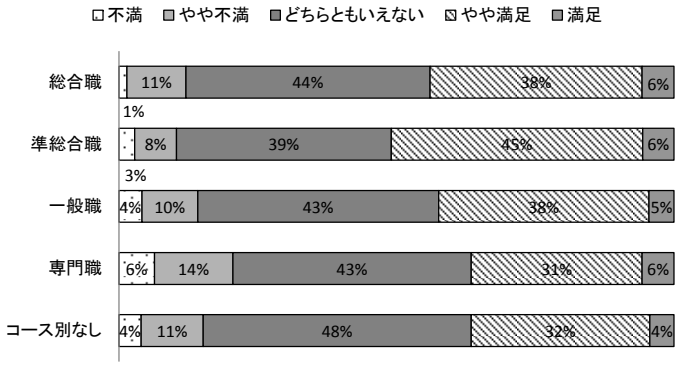
仕事の満足について、「仕事の量」、「仕事の内容」、「同僚とのコミュニケーション」、「上司とのコミュニケーション」、「教育訓練機会」、「労働時間」、「評価基準」、「自分への評価」、「現在の給与水準」の満足度を足し合わせ、仕事の満足指標を作成した。9 項目の合計であるので、全部に不満であれば、最低 9 点、全部に満足であれば最高 45 点となる指標である。クロンバックのαは 0.8921 である。全体を四分位に分け（中位数 29、第 1 四分位 26、第 3 四分位 34)、コース別にみると、「一般職」と「専門職」では満足の低いボトム 25%（第 1 四分位）にいる者が 3 人に 1 人と高い傾向があった。満足している者も一定程度おり、その割合が少ないというよりは不満の割合が高いのが特徴である（図表 5-42)。

図表 5-42　仕事の満足指標（9 項目）



職業生活全般の満足を聞いた場合（1 変数）は、類似の傾向はややみられるが、9 項目の合計ほどに大きい差は出ていない(図表 5－43)。

図表 5－43　職業生活全般への満足（1 項目）

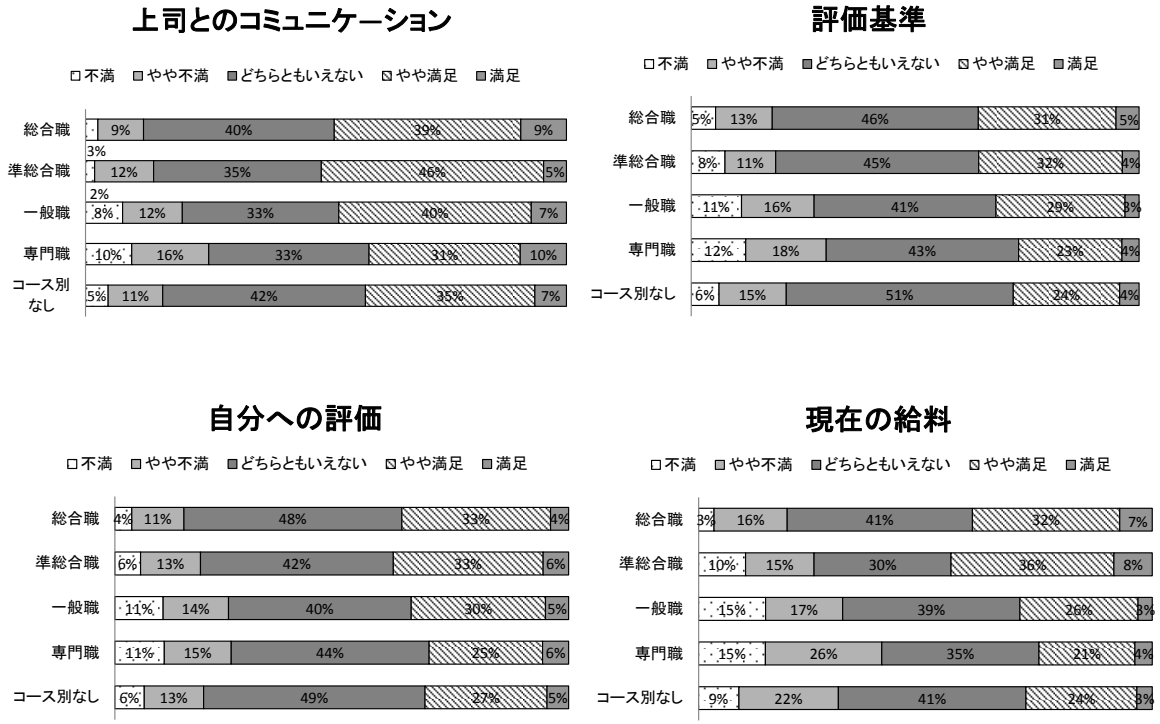


合成変数である満足指標は、特に「一般職」、「専門職」で低い者が多い。こうした差をもたらすだろう個別の満足の項目をみていくと、図表 5－44 に示した、「上司とのコミュニケ―ション」、「評価基準」、「自分への評価」、「現在の給与水準」について、特に不満が多い。図表には示していないが逆に「同僚とのコミュニケーション」、「仕事の量」等への満足では、「総合職」と「一般職」、「専門職」でほとんど差は見られない。

一連の不満の原因は関連しているように見える。すなわち、上司と良いコミュニケーションがとれておらず、自分自身の仕事の成果が十分に評価されていないと感じており、また評価基準が妥当でないと感じており、その結果、給与は自分が思う水準に届かずに不満であるということに思われる。

「総合職」、「準総合職」に比べると、「一般職」、「専門職」の一部は、自身が十分に上司から目をかけてもらっていない、自分の仕事がきちんと評価されていない、そして給料が低いと感じる傾向が強いものと思われる。

図表 5-44　仕事の満足（各項目）



図表 5-45 は、満足指標を被説明変数に、最小二乗法で分析したものである。コース別人事や管理職であるか、年齢階層を説明変数とすると、説明力は 0.03 ときわめて低いが、総合職、管理職、で満足が高く、それらを考慮すると、年齢が上がるほど満足が下がることが示された。

しかし、7 章で扱われた、仕事の工夫の余地（自分なりに工夫の 4 項目の算術平均）、負担の少ない仕事（仕事量が多く（ない）、残業が多く（ない）の算術平均）を加えると、大きく説明力が上がる（第 2 欄）。さらに第 3 欄は、4 章で扱われた上司との関係、すなわち上司とコミュニケーションをとれているか（3 項目の算術平均）、上司が部下を公平に扱っているか（3 項目の算術平均）、上司が部下を育成しようとしているか（2 項目の算術平均）を入れたものだが、満足度の分布の半分近くを説明するようになる（調整済み決定係数 0.4403）。仕事の満足度に与える影響の大きさに対して上司が与える影響はきわめて大きいといえる。また育児休業をとった者に対して、5 章で扱った、復帰時の制度（1 つの制度ありの場合を 1 とし、6 つの制度ありを加算した指標）も統計的に有意な説明力を持っている。

加齢するほど、仕事の満足が下がっているが、それは、加齢するほど、やりがいがある仕事が与えられていると感じられなかったり、上司との関係が良好でなくなったりしていることが大きいのではないかと思われる。

図表 5-45　満足指標の決定要因

	全体						育児休業取得者	
	係数	t値	係数	t値	係数	t値	係数	t値
年齢階級（ベース：45歳以上）								
年齢34歳以下	2.7869	6.82 ***	2.1822	5.76 ***	0.9542	3.03 ***	0.5109	1.35
年齢35-44歳	0.9034	3.02 ***	0.7853	2.84 ***	0.3680	1.61	−0.0288	−0.10
出産無職期間あり	−0.0228	−0.07	0.1931	0.69	0.0560	0.24	0.4426	1.19
コース（ベース：コース別なし）								
総合職	0.7916	2.05 ***	0.5599	1.57	0.1462	0.50	0.2195	0.62
準総合職	0.3170	0.50	0.0619	0.11	−0.1243	−0.26	−0.3791	−0.66
一般職	−0.4113	−1.23	0.0072	0.02	−0.0329	−0.13	0.2091	0.67
専門職	−0.9000	−1.65	−1.2781	−2.54 ***	−0.6225	−1.50	−0.4555	−0.87
役職（ベース：役職なし）								
係長	0.2170	0.65 ***	0.1302	0.42	0.2295	0.91	0.4067	1.31
課長	1.3194	3.48 ***	0.9687	2.77 ***	0.6329	2.19 **	0.6215	1.68 *
部長	1.8586	4.00 ***	1.7215	4.01 ***	1.2589	3.55 ***	1.2620	2.72 ***
役員	0.7804	1.11	0.8502	1.31	0.6925	1.29	0.8726	1.28
仕事の評価								
工夫の余地ある仕事	27.8746	83.61	3.2825	19.03 ***	0.7441	4.51 ***	0.6236	3.01 ***
負担の少ない仕事			0.7353	5.39 ***	0.8038	7.03 ***	0.7811	5.70 ***
上司に対する認識								
上司に育成意欲あり					0.8740	4.66 ***	1.1430	5.21 ***
上司とのコミュニケーション良好					1.9076	7.91 ***	1.9850	6.88 ***
上司が部下に対して公平					1.6890	7.75 ***	1.5427	5.95 ***
育児休業復帰の際の制度整備							0.4393	3.17 ***
定数項	27.4541	72.33 ***	14.9238	17.46 ***	9.4831	13.00 ***	9.2153	10.29 ***
調整済み決定係数	0.0354		0.1765		0.4403		0.4857	
サンプル数	2051						1270	

t 検定　*** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

６．まとめ

本章では、出産後の復帰の仕方と現在のモチベーションについて検討した。

正社員の出産後の復帰の仕方としては、同一企業勤務の「育児休業」復帰が最近ほど増えている。しかし 54 歳以下でみると利用者は約半数にとどまり、5 人に 1 人は出産後の無職期間を経て正社員として就職、5 人に 1 人は産休明け復帰、8%は育児休業をとった後に離職しその後就職している。企業規模が大きくなるほど初職継続が増え、また「総合職」は初職継続者が 6 割ともっとも高い。一方、出産離職の後に再就職した者は「一般職」、「コース別なし」、「専門職」などで 3 割程度、「総合職」で 15%程度である。残りは無職期間のない転職者である。

この横断面データを用いて、「初職継続」、「出産無職経験」、「転職」が賃金に与える影響をみると、3 割ほどを占める「出産離職」者は（たとえ勤続や他企業経験、学歴などが同じでも）年収は 11-12%ほど下がっている。一方無職期間のない「転職」は年収に対して統計的に有意な影響はなく、過去の職歴も評価されて採用されている。賃金への評価としては、勤続の評価はより高く、1 年の勤続が 3%程度賃金を上げるが、1 年の他企業での経験も 2%程度賃金を上げる。また年収に対してどの「コース」にいるかの説明力は高く、総合職は一般職に比べて、他の要因を考慮した上でも 3 割賃金が高く、役職に就いていることの 1 割程度に比べてより大きい影響を年収に与えている。

続いて、モチベーションを上げる出産後の復帰の仕方について検討した。育児休業者の復帰時に、企業が実施している支援プログラムがあることは、どれも現在の本人のモチベーションを上げていた。復帰時の上司との面談、人事部との面談、休業中に会社の情報が入るよう保つこと、職場復帰プログラムの実施などである。しかしながら、25-34 歳という最近の出産世代に絞っても「特に何もなかった」が半数を占める。こうした復帰支援の幅広い導入が望まれる。

また出産復帰時の働き方をみると、25-34 歳層では定時帰宅が 5 割、短時間勤務の利用が 4 割、週に何回か残業が 2 割（以上複数選択可能）であり、若い層ほど短時間勤務の利用や定時帰宅が増えている。現在のモチベーションとの関係をみると「短時間で働く」は統計的に有意な影響を持っていないかやや負の影響であった。一方、「週何日かは残業する」、「週何日かは在宅勤務をする」は統計的に有意にプラスの影響があった。ある程度は残業できる体制をとることが、実績になる仕事を得ることにつながり、現在のモチベーションを上げる結果となっているのかもしれない。また日本ではまだ導入が少ない働き方であるが、在宅勤務は有効であり、その拡大について検討すべきであろう。

その他の出産復帰時の制度利用として、残業免除、時間の融通がきく制度、看護休暇、転勤免除、育児で退職した者に対する優先的な再雇用、在宅勤務制度などを尋ねたが、それらの利用者は、利用していない者と比べて統計的に有意に現在のモチベーションは高いものであった。「転勤免除」や「育児で退職した者に対する優先的な再雇用」の利用は 25-34 歳層でもそれぞれ 7%程度にとどまるが、モチベーションの高い者の雇用に有効な制度と考えられる。

上司については、復帰時に、時間配慮的な仕事を与えること、また特に業績につながるような仕事を与えることが、出産復帰者の満足を引き上げる。

全般的な環境として「昇進見込み」を聞いたが、「当社では転勤できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」の回答者は 8%、「当社では、もともと女性の昇進は遅い」の回答は 35%を占め、これらの認識は、現在の昇進意欲を下げている。「当社は女性の昇進は遅い」は、職種では、生産・製造が最も高く、事務、総務・庶務、人事でも 4 割以上である。産業では、製造業、不動産、建設、卸売りなどにおいて回答者の 4 割前後がこの回答をしていた。一方、「自分には今よりも昇進する見込みがある」「自分の努力次第で、昇進できる」場合は、現在のモチベーションが上がっている。

仕事に対する満足度指標をみると、一般職や専門職で仕事の満足度指標が低い者が多い傾向があった。しかし最小二乗法を用いて他の説明変数も加えると、現在の上司との関係性や現在の仕事の特性の説明力が高く、コースの影響は統計的に有意ではなくなる。仕事満足の低さは、現在の仕事が工夫の余地のある仕事だと思えないことと関連しており、その認識は上司との関係性の悪さが大きく影響している。上司とのコミュニケーションが悪い、上司の評価が公平ではない、上司に部下を育成しようと意欲が低いといった認識である。

日本的雇用慣行として、大企業は、潜在的に優秀な新卒者を選別して採用し、初職継続者を基準とした「同期」による人事管理を行ない、企業内訓練を行なうことで知られてきた。そこで初職継続者の昇進意欲がもっとも高いのではないかと思ったが、「総合職・準総合職」の有子女性は、採用経路にかかわらず、昇進意欲が高いが、それ以外では、初職継続者の昇進意欲は勤続の増加とともにむしろ下がる傾向が見られた。一般職等ではコース転換をしない者が残っていくこともあるが、初職継続者ほど「当社ではもともと女性の昇進が遅い」と回答する者の割合が高かったことは 1 つの説明を与えるように思われる。勤続を重ねる中で、昇進を期待しないという合理化をしていくのかもしれない。

休業中に会社の情報を与えること、出産復帰時の上司との面談や復帰研修の制度化は、育児休業復帰者がどう仕事に向かっていくのかのヒントを与え、モチベーションを上げる

点で重要である。

また上司とのコミュニケーションの改善、女性は昇進が遅いという風土の改善は、女性のモーチベ―ションを上げる基盤環境として求められる。

【注】

(1) 現職以外での正社員経験のない者を「初職継続」と定義したところ、末子出産後に無職経験があり、その後はじめて正社員の現職に就いた者が 118 名と約 1 割いた。これらの者は、無職期間が 1，2 年まではおおよそ半分であって、残り 4 割は 15 年まで、1 割はそれ以上の無職期間がある。つまり出産後しばらくしてはじめて正社員の仕事に就いた者である。そこで、出産後に初職に就いた者を除き「初職継続者」と呼ぶことにする。なお学校卒業後、1，2 年の無職期間のある者も同程度いたが、これは初職継続に含めている。

(2) 出産無職後の就職者には複数企業経験者が多いが、これが初職の者もいる。

(3) 『賃金構造基本統計調査』では、学校卒業後、同一企業に勤務し続けた者を「標準労働者」と呼びその賃金経路を示しているが、その賃金経路は、全体に比べると大きく右上がりである。

(4) 以下 20-24 歳層はサンプル数が 9 しかないのであまり意味を持たない点に注意。

【引用文献】

黒沢昌子・玄田有史(2001)「学校から職場へ『七五三転職』の背景」『日本労働研究雑誌』490 号　4－18 頁。

太田聡一(2010)『若年者就業の経済学』日本経済新聞社。

永瀬伸子・水落正明（2011）「若年層は経済回復期に安定雇用に移行できたのか：前職およびジョブカフェ利用の影響」『生活社会科学研究』第 18 巻　27－45 頁。

永瀬伸子（2013）「女性の就業、出産の日米比較と社会保障制度への示唆」『年金と経済』第 31 巻 4 号　3－24 頁。

近未来の課題解決を目指した実証的社会科学事業「ジェンダー格差センシテウィブな働き方と生活の調和」(2011)『ワーク・ライフ・バランスに関する調査』。
http://www.dc.ocha.ac.jp/gender/workfam/event/workfam2011%20enquete.pdf